ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXIV SECTIO H 2000

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KAZIMIERZ ZIMNIEWICZ

Społeczne skutki nowych koncepcji zarządzania

Social Effect of New Concepts of Management

W literaturze z zakresu zarządzania obserwuje się olbrzymią podaż różnych metod, technik, systemów czy koncepcji zarządzania. Częściowo noszą one nazwy anglojęzyczne, a częściowo polskie. Najbardziej modne są obecnie takie koncepcje, jak reengineering, benchmarking, outsourcing, lean management, ucząca się organizacja, wirtualne przedsiębiorstwo. Oprócz wymienionych lansuje się również totalne zarządzanie jakością (TQM), dostawy na czas (JIT), kluczowe kompetencje, fabrykę fraktalną, kaizen, strukturę organizacyjną typu „cluster" i wiele, wiele innych.

Lektura powyższych koncepcji, a przede wszystkim lektura przykładów ukazujących efekty zastosowania ich w życiu, zdaje się jednoznacznie wskazywać, że są one skuteczne, a niektóre wręcz bardzo skuteczne.[1] Wnioski płynące z tego są więc oczywiste – aby osiągnąć sukces ekonomiczny, należy zapoznać się z określoną koncepcją, a następnie wdrożyć ją w życie.

Jest rzeczą charakterystyczną, że za każdą z koncepcji stoi „najlepszy sposób" zarządzania i organizowania. Najczęściej „najlepsza praktyka zarządzania" jest rodem ze Stanów Zjednoczonych oraz Japonii. Tam też i tylko w tych krajach istnieje klimat sprzyjający „rozwojowi kultury przedsiębiorczości". Warto również zwrócić uwagę na dość charakterystyczne zjawisko, a mianowicie na przekonanie, iż zmiany organizacyjne prowadzące do „najlep-

[1] Można tu tytułem przykładu wymienić takie pozycje, jak: M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, Neumenn Management Institute; J. P. P. Rowland, *Reengineering*, Warszawa 1997, Wydawnictwo Gebethner i Ska; J. P. Womack, D. T. Jons, D. Roos, *Die zweite Rewolution in der Autoindustrie*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1994; M. E. Mc Gill, J. W. Slocum Jr., *Das intelligente Unternhmen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1996; W. H. Davidow, M. S. Malone, *Das virtuelle Unternehmen*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1993.

szej praktyki zarządzania", mogą przeprowadzić wyłącznie konsultanci, propagatorzy zmian i „guru" zarządzania. Ma to spowodować wzrost zaufania do tej grupy osób.

Lansowanie nowych koncepcji zarządzania rodzi pewne wątpliwości i pytania. Na przykład, czy wprowadzenie takiej koncepcji w życie gwarantuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej lub redukcję niepewności. Pojawia się też pytanie, jak to się dzieje, że firma, która zastosowała określoną koncepcję popada w tarapaty? Takich i podobnych do nich pytań rodzi się więcej i warto by je mimo wszystko wyjaśnić. Natomiast w niniejszym opracowaniu chodzi o uzasadnienie tezy, iż koncepcje zarządzania, które, zgodnie z pomysłem ich twórców, mają przyczynić się do wzrostu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, powodują równocześnie negatywne skutki społeczne, aby uzasadnić tę tezę przedstawiono w pierwszej kolejności podstawowe założenia paradygmatu systemowego. Następnie, na podstawie analizy skutków wprowadzania do praktyki koncepcji lean management, zanalizowano społeczne konsekwencje takich decyzji.

PARADYGMAT SYSTEMOWY

Dla rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu istotne znaczenie ma przytoczenie tylko niektórych terminów i założeń systemowych. System to „celowo określony zbiór elementów i relacji zachodzących między tymi elementami i między ich właściwościami".[2] Wiadomo, że każdy system powiązany jest z otoczeniem, które również składa się z elementów i ich właściwości. O tym, czy dany element jest częścią systemu, czy otoczenia decyduje przede wszystkim sam przedmiot badania.

Za system można uznać każde przedsiębiorstwo. Składa się ono z wielu elementów, czyli podsystemów. Równocześnie jednak samo przedsiębiorstwo jest elementem większej całości, która nazywa się systemem społeczno-gospodarczym. Między przedsiębiorstwem a systemem społeczno-gospodarczym występują powiązania i oddziaływania. Oznacza to, że przedsiębiorstwo nie jest autonomiczną jednostką, a wręcz przeciwnie jest ono uzależnione od systemu społeczno-gospodarczego, na który także ma wpływ.

Paradygmat systemowy, zastosowany do analizy społeczno-ekonomicznej, zmusza niejako badacza do zastosowania całościowego rozpatrywania zjawisk. Bardzo interesujące i zapładniające intelektualnie są w tym zakresie prace

---

[2] S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979, s. 12.

prof. H. Ulricha i jego uczniów z Wyższej Szkoły w St. Gallen.[3] Wynika z nich, że należy integrować, scalać w sieć wzajemnych oddziaływań różne punkty widzenia. Umożliwia to „ogarnięcie" różnorodności i powiązań występujących między elementami. Wniosek praktyczny z założeń Szkoły St. Gallen brzmi następująco: należy badać poszczególne elementy we wzajemnych powiązaniach.

Przedstawienie ogólnych założeń paradygmatu systemowego umożliwia poparcie tezy, iż wzrost efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, w wyniku zastosowania określonej koncepcji zarządzania, może wywołać negatywne skutki społeczne W badaniach takich należałoby odejść od wąskiego, efektywnościowego spojrzenia na rezultaty firmy, na rzecz szerokiego, właśnie całościowego analizowania zjawisk z uwzględnieniem w nich aspektu odpowiedzialności społecznej menedżera lub przedsiębiorstwa, Podobny punkt widzenia reprezentuje wiele autorów. G. Morgan wskazuje np., że myślenie o organizacji przy użyciu kategorii finansowych jest tylko jednym ze sposobów myślenia o organizacji.[4]

ZACHĘCAJĄCE EFEKTY WPROWADZENIA LEAN MANAGEMENT

W tym fragmencie niniejszego opracowania przedstawiono główne tezy wywiadu, jakiego D. T. Jones – współautor znanej książki „Druga rewolucja w przemyśle samochodowym",[5] udzielił czasopismu „Die Zeit".[6] Mówił w nim z entuzjazmem o rezultatach zastosowania wyszczuplonej produkcji. Zauważył, że lean management nie jest jakimś określonym programem działania, ale raczej sposobem myślenia, który wyzwala ogromne pokłady efektywności. W rezultacie wdrożenia tej koncepcji do praktyki eliminuje się wszystkie czynności zbędne, a cały proces produkcyjny tworzy harmonijną całość – nie ma tu żadnych opóźnień i zahamowań. Wartość wyrobów lub usług określa użytkownik końcowy. Badania empiryczne nad spodziewanymi rezultatami lean management wskazują, że wprowadzenie odchudzonego zarządzania zmniejszy rozrzutność w firmie, wzmocni konkurencyjność przedsiębiorstwa, polepszy kontakty kierownictwa z pracownikami. Jednak jednocześnie należy się spodziewać redukcji załogi, wzrostu bezrobocia i wydłużenia czasu pracy.[7]

---

[3] Zob. na przykład H. Ulrich, G. J. B. Probst, *Anleitung zum genzheitlichen Denken und Handeln*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1990; P. Gomez und G. Probst, *Die Praxis des genzheitlichen Problemlösens*, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 1995; P. Gomez, T. Zimmermann, *Unternehmensorganisation*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1997.

[4] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 150-151.

[5] Zob. przypis 1.

[6] *Odchudzona produkcja obiecuje duże efekty*, „Zarządzanie na Świecie" 1997, nr 3, s. 6 i n.

[7] F. Sussmann, P. Krauss, *Lean Management in Mittelstandsunternehmn*, „Management Zeitschrift" 1994, nr 12, s. 64.

W podobnym tonie utrzymane są stwierdzenia prof. D. T. Jonesa. Jego zdaniem w rezultacie zastosowania odchudzonego zarządzenia nastąpi wzrost satysfakcji i zadowolenia klienta. Przede wszystkim jednak likwidacja marnotrawstwa spowoduje wzrost wydajności, a więc obniżkę pracochłonności, wzrost tempa pracy, eliminację czynności zbędnych.

Jak dotąd łańcuch przyczynowo-skutkowy jest pozytywny z punktu widzenia menedżera i przedsiębiorstwa – przynosi wzrost efektywności ekonomicznej. Ale jest również druga strona medalu. Otóż często i wiele mówi się o tym, że najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa są pracownicy, gdyż wnoszą do niego swoje zdolności, umiejętności, swoje pomysły i kwalifikacje. Aby te zdolności i kwalifikacje mogły się ujawnić, potrzebny jest klimat twórczości i pracy bez stresu. Powstaje jednak wątpliwość, czy w pogoni za eliminacją najmniejszej straty czasu i w staraniu o zachowanie wysokiego tempa pracy, załoga znajdzie czas na twórcze myślenie, na ujawnienie swojej wiedzy, na wykorzystanie swoich kwalifikacji, talentów i zdolności. Jednym słowem, czy dążenie do eliminacji marnotrawstwa czasu nie spowoduje marnotrawstwa potencjału ludzkiego.

Z PŁASZCZYZNY PRZEDSIĘBIORSTWA NA PŁASZCZYZNĘ SPOŁECZNĄ

Wracając do łańcucha przyczynowo-skutkowego, w rezultacie którego następuje eliminacja strat czasu, wzrost tempa pracy, wzrost wydajności, należy zwrócić uwagę na to, że odgałęzienia od poszczególnych ogniw tego łańcucha przenoszą analizę z płaszczyzny przedsiębiorstwa na płaszczyznę społeczną. Oto bowiem spadek pracochłonności powoduje zjawisko nadmiernego zatrudniania, a dalej groźbę bezrobocia, a już wkrótce zwiększenia szeregów ludzi bez pracy. Z kolei wzrost tempa pracy wyzwala stres, a ten może wywołać stany depresyjne, spadek motywacji do pracy, niechęć do podejmowania ryzyka, nadmierną nieufność. Stres wzmaga z pewnością absencję chorobową.

Jak łatwo zauważyć skutki decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie, w tym przypadku decyzji związanych z wprowadzaniem koncepcji lean menegement, są przerzucane na płaszczyznę społeczną. Mówiąc bardziej obrazowo przedsiębiorstwo obarcza społeczeństwo odpowiedzialnością za swoje postanowienia. Oto nadmiar pracowników wynikający, jak już wspomniano, z faktu eliminacji strat czasu, wzrostu wydajności i tempa pracy, rodzi grupy zbędnej siły roboczej. Część osób z tych grup odejdzie na wcześniejsze emerytury, część otrzyma zasiłki chorobowe, część zasili szeregi bezrobotnych. Można się spodziewać, że niektórzy ze zbędnych pracowników, wykażą się inicjatywą i podejmą działalność na własny rachunek. Wymaga to jednak zmiany kwalifikacji lub przeszkolenia i pomocy ze strony państwa.

Nie trzeba udowadniać, że bezrobocie rodzi wiele negatywnych zjawisk, takich jak: patologie, niepokoje społeczne, agresywność – szczególni ludzi młodych, rozbicie więzi społecznych, wzrost przestępczości, nienawiści i inne.

W Polsce stopień znajomości nowych koncepcji zarządzania jest niewielki, szczególnie wśród rodzimych i małych firm. Prędzej czy później życie zmusi jednak te przedsiębiorstwa do racjonalizacji zatrudnienia po to, aby sprostać konkurencji. Z kolei większe przedsiębiorstwa znajdą się dodatkowo pod presją akcjonariuszy, którzy będą się domagać wzrostu dywidendy. Ograniczając koszty, eliminując straty i odsyłając pracowników na wcześniejsze emerytury lub zasilając armię bezrobotnych, przedsiębiorstwo może liczyć na nagrodę ze strony giełdy.

Widać więc wyraźnie, że płaszczyzny dwóch analiz: przedsiębiorczej nastawionej na wzrost efektywności ekonomicznej i społecznej – nastawionej na zabezpieczenie bytu swoich obywateli, wzajemnie się przenikają.

Obarczając społeczeństwo odpowiedzialnością za rozwiązanie problemu bezrobocia warto zwrócić uwagę na to, że ograniczenie skali tego zjawiska w Polsce będzie trudne z następujących powodów:

– występowania olbrzymiego bezrobocia na wsi,

– procesów prywatyzacyjnych w gospodarce, a szczególnie w górnictwie i hutnictwie,

– nadchodzącego wyżu demograficznego,

– racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach,

– stosowania na szeroką skalę nowoczesnych technologii informatycznych.[8]

Duże bezrobocie oznacza wzrost nacisku na budżet państwa, który dysponuje ograniczonymi środkami. Wzrastające wydatki na ograniczenie bezrobocia i jego skutków, mogą opóźnić restrukturyzację gospodarki polskiej i mogą okazać się barierą na drodze do wejścia Polski do struktur europejskich.

ZAKOŃCZENIE

Nowe, modne koncepcje zarządzania są zachęcające, oferują wspaniałe rezultaty, Bardzo często koncepcje te są rozpowszechniane dzięki szerokiej kampanii reklamowej. Warto w tym miejscu przytoczyć charakterystyczną wypowiedź szefa Fabryki Wag Mettler-Toledo w Albstad (Niemcy), który stwierdził, że nieustanne bombardowanie nowymi koncepcjami szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw jest niebezpieczne, ponieważ w końcu szefowie tych firm nie bardzo wiedzą co robić. Z jednej bowiem strony trafiają do nich stwierdzenia, że bez przeprowadzenia reengineeringu firmy nie mają żadnych

[8] Por. Z. Sadowski, *W okowach bezradności*, „Gazeta Bankowa" 1997, nr 11, s. 15. Zob. też T. Kowalik, *W jakim kierunku?*, „Nowe Życie Gospodarcze" 1998, nr 7, s. 20-21.

szans na rynku. Z drugiej strony oferuje się im koncepcję pod nazwą totalne zarządzanie jakością (TQM), dostawy na czas, outsourcing, benchmarking, koncepcję uczącej się organizacji, wirtualnego przedsiębiorstwa i sugeruje się, że bez zastosowania tej koncepcji ich przedsiębiorstwa nie osiągną sukcesów na rynku.[9]

Można mieć wątpliwości, na ile te nowe metody zarządzania są „receptami na sukces". Pomijając jednak tę kwestię, należy podkreślić fakt, że analiza skutków zastosowania tych metod nie powinna ograniczać się wyłącznie do perspektywy przedsiębiorczej. Opierając się na paradygmacie systemowym, trzeba również wziąć pod uwagę rezultaty wprowadzenia koncepcji na płaszczyźnie społecznej. Wydaje się, iż w niniejszym opracowaniu wstępnie udowodniono tezę, że pozytywne skutki zastosowania metod zarządzania na płaszczyźnie przedsiębiorstwa, niosą często brzemienne skutki społeczne. Mają więc one charakter miecza obosiecznego. Wydaje się, że odpowiedzialny menedżer i odpowiedzialny badacz powinni mieć świadomość tego dwoistego charakteru skutków niektórych modnych koncepcji zarządzania.

SUMMARY

The article is an attempt to justify the thesis that new modern concepts of management on the one hand contribute to the growth of economic efficiency of an enterprise, and on the other give rise to definite negative social consequences. The thesis is analyzed on the example of lean management concept.

[9] *Rady architekta udanej restrukturyzacji,* „Zarządzanie na Świecie" 1997, nr 9, s. 31.

UMCS

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ
Pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin
POLSKA